



TITLE:

# 組織の経済学と目標関数 - チェスターI.バーナードの組織均衡理論を基礎として -

AUTHOR(S):

山田, 保

---

CITATION:

山田, 保. 組織の経済学と目標関数 - チェスターI.バーナードの組織均衡理論を基礎として -. 経済論叢 1975, 116(3-4): 125-142

ISSUE DATE:

1975-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/133622>

RIGHT:

# 經濟論叢

第116卷 第3・4号

---

經營管理の機能構造……………	降 旗 武 彦	1
組織の経済学と目標関数……………	山 田 保	27
アイルランドにおける農民層分解と 地主的土地清掃……………	本 多 三 郎	45
標本調査法の諸問題……………	木 下 滋	69
18世紀イギリスにおける地主の 所領経営と農業資本主義……………	酒 井 重 喜	91

大正初期河上肇寄贈圖書目録

---

昭和50年9・10月

京都大學經濟學會

# 組織の経済学と目標関数

——チェスター I. バーナードの組織均衡理論を基礎として——

山 田 保

## 目 次

- I ま え が き
- II 組織の経済学における「全体と個」の調和と対立
- III 目 標 関 数
  - III-1 組織の目標関数
  - III-2 個人の目標関数
  - III-3 組織の目標関数と個人の目標関数との関係
- IV 企業経済学の目標関数
- V 組織の期間的目標
- VI 分 配 論
  - VI-1 分配と成果弾力性
  - VI-2 分配と勢力関係
- VII 組織スラック理論との相違
- VIII 組織の経済学と企業経済学との現実への妥当性の比較
  - VIII-1 投資家の行動
  - VIII-2 賃金格差の説明
  - VIII-3 経営者の社会的責任論
- IX む す び

## I ま え が き

企業経済学は企業の所有者は企業家であり、その目標は利潤の最大化であるという仮定の上に打ちたてられている。このような仮定は現代社会において大きな矛盾を生じていることは、なにびとも否定できないであろう。経営者の社会的責任論が現在大きく取上げられているのもその一つの現われである。

企業目標を利潤最大化とする企業経済学<sup>1)</sup>に対して、古くから多くの批判が加えられ、これに代る新しい経済学を建設しようとするくわだてが常に見られる。その代表的な例として、制度論経済学や平均原理説などを挙げることができる。

制度論経済学は企業目標を利潤の最大化であることを否定し多目的論を展開する。しかしながら、制度論経済学は利潤に代る新しい目標関数設定に成功していない。

また平均原理説は1939年にホールとヒッチが提唱したものであり、オックスフォード学派として知られるもので<sup>2)</sup>、わが国においても、一時は大きな勢力を得たものであるが、その後勢力が衰えている。その理由は平均原理説の基礎をなす目標としての適正な利益（ないしは利益率）がどのようにして決定されるかという基本的原理が見出せないからである。

利潤最大化を企業の目標とする企業経済学が、多くの批判を受けながら、現在なお正統的経済学の地位を保っているのは、これに代ろうとする経済学が新しい目標関数を設定することに成功していないからであると考えられる。

本稿で展開する組織の経済学は企業経済学とは別個の哲学に基づくものである。それはチェスター I. バーナードによって提唱された組織観によるものであって、全体（組織）と個（組織への参加者）の関係を弁証法的に解明しようとする<sup>3)</sup>。本稿ではこのバーナードの組織論を基礎とし、組織の目標関数を作成し、これを組織の経済学として、企業経済学と対比させようとするものである<sup>4)</sup>。

1) 企業経済学とは広い意味に解釈されることもあるが、本稿では企業家（出資者）に属する利潤の最大化を目標とする古典派、新古典派経済学を意味することとする。

2) R. L. Hall and C. J. Hitch, "Price Theory and Business Behavior," *Oxford Economic Papers*, # 2 (May, 1939), pp. 12-45.

3) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938.

山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、昭和43年。

4) バーナードは彼の組織論を一般経済学として展開する志を懐きながら完成しなかったと考えられる。バーナードは「誘因の経済を完全に説明するには一般経済理論の観点から書き改めて再現することが必要であろうが、ここはかような説明をすべき場所ではない。」という *Ibid.*, p. 154. 訳160ページ。筆者は下記稿（1974年）において組織の経済学の基本的概念を展開したが、本稿はその続編として目標関数設定と企業経済学との比較に重点を置く。山田保（稿）「組織の経済

## II 組織の経済学における「全体と個」の調和と対立

バーナードの組織論は古代からの哲学上の重要問題である「全体と個」の調和と対立の問題をその中心的課題としている<sup>5)</sup>。バーナードの組織においては、組織参加者はすべて対称的な関係にある。そして参加者は組織の成果獲得に協働し、その獲得した成果の分配を受ける。そして誘因と貢献とがバランスするかぎり組織に参加を続けることとなる。誘因とは組織がその参加者へ支給する対価であり、貢献とは参加者の犠牲である。誘因と貢献のバランスといった場合の貢献（犠牲）は参加者の機会原価（独立するか他の組織へ参加するかしたときの誘因）で測定される。そして誘因が貢献より大きいとか等しい場合バランスするという<sup>6)</sup>。

組織参加者としてバーナードは経営者、出資者、従業員、顧客、原材料提供者、債権者等をあげているが、現在ではこの他に地域住民（地域社会）や一般社会も加えなければならないであろう。

バーナードは「これらの貢献者は各自の交換において余剰、すなわち正味誘因 (net inducement) を要求するかぎり、組織は自らの経済において、交換・変形および創造によって効用の余剰 (surplus of utilities) を確保するときのみ存続することができる」<sup>7)</sup> という。

理論—C. I. バーナードの『全体と個』の哲学を基礎として— 経済理論, 和歌山大学経済学会, 第137号, 1974年1月, 49-68ページ参照。

5) 飯野春樹(稿)「バーナードにおける個人主義と全体主義」『関西大学商学論集』第18巻, 第4, 5, 6合併号, 関西大学商学会, 昭和49年2月, 283-314ページ 参照。

6) 筆者は拙著『企業成長と企業理論』昭和38年, ダイヤモンド社, 179-209ページ)において資本と労働の2者を組織参加者とし, 両者の共通の誘因である利益と賃金から両者の貢献としての機会原価を控除したものを組織の目標とした。西部邁助教授の試案として提出された労資の共同利益は筆者の上記書(昭和38年)の主張と同一方向と考えられる。西部助教授は次のようにいう。「株主の個別的利益という個人主義的発想を組織の共同利益といういわば全体論的方向へ転倒させると, スタッフ, スラック, ボーナスなどは(少なくともその一部は)費用概念ではなく利益概念で捉えられることとなる。」(西部邁(稿)「企業の行動目的—1つの組織論的接近」『季刊現代経済』1973年10月, 65ページ。これは, 下記に再録されている。「企業行動目的」[集団の経済行動 第4回]『経済セミナー』No. 234, 1974年7月, 60ページ)。

7) “Functions,” pp. 245-246, 訳252ページ。

組織の効用の余剰は分配され正味誘因（個人の効用の余剰）となる。正味誘因とは誘因と貢献の差額であり、この差額が大きいほど、参加者の満足も大きい。この参加者の満足度をバーナードは個人能率と呼んでいる。効用の余剰はこのように誘因提供能力を現わすものであり、効用の余剰が大きいほど組織は維持能力が大きいと考えられる。したがって組織の効用の余剰が組織の目標関数をなす。

バーナードの組織均衡論について重要なことは誘因や貢献さらには効用の余剰もすべて未来志向的である。人々は過去よりも未来を志向して行動する。組織（企業）はゴーイング・コンサーンとして無限持続的な存続を志向されるかぎり、その目標関数もまた無限大の期間を含まなければならない<sup>8)</sup>。

### III 目 標 関 数

#### III-1 組織の目標関数

組織参加者の成員  $i$  ( $i=1, 2 \dots P$ ,  $P$  は成員数) の  $t$  期 ( $t=1, 2 \dots \infty$ ) の貢献を  $X_{it}$ , 誘因を  $Y_{it}$  とする。貢献と誘因の評価関数を  $f_{it}$ ,  $g_{it}$  とすれば

$$\text{貢献の評価} = f_{it}(X_{it})$$

$$\text{誘因の評価} = g_{it}(Y_{it})$$

したがって正味誘因 ( $U_{it}$ ) は

$$U_{it} = g_{it}(Y_{it}) - f_{it}(X_{it})$$

$t$  期における参加者全員の正味誘因の総和 ( $U_t$ ) は非負の定数  $\lambda_i$  を導入し、

$$(1) \quad U_t = \sum_{i=1}^P \lambda_i U_{it}$$

$\lambda_i$  は効用の重みづけである。

組織は永続的な存在であるから、長期的な  $U_t$  が求められる。これを  $Q$  とする。また組織の割引率を  $r_t$  とすれば

8) バーナードは「組織の経済は——その組織が与える効用のプールである。」といっている。  
*Ibid.*, p. 243, 訳253ページ。なお本稿でいう効用の余剰と企業経済学でいう効用の余剰とは異なることが理解されるであろう。

$$(2) \quad Q = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{U_i}{(1+r_1)(1+r_2)\dots(1+r_i)} = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{U_i}{\prod_{s=1}^i (1+r_s)} \quad 9)$$

なお  $r_i$  は各参加者によって異なる割引率を考慮し組織の立場から決定すべきである。 $Q$  は組織の目標関数である。これは組織の将来の成果の現在価値であって未実現のものであるが、組織の誘因提供能力を示すものである。すなわち組織の維持能力を示す。

### III-2 個人の目標関数

参加者が組織に参加するか離脱するかを決定する要因となる誘因や貢献は過去のものではなく将来のものであり、参加者がその組織に参加を続けると予定されている期間全部を考慮する。

いま参加者の組織に参加を続けると予定される期間を  $n_i$  ( $i=1, 2 \dots P$ ,  $P$  は成員数) とする。たとえば従業員の  $n_i$  は退職が予定されているまでの期間である。出資者については  $n_i$  は無限大となる。なぜならたとえ短期に株式を売却すると考えられる短期投資家も、株価は無限先までの誘因を予想して形成されるからである。次に各参加者の個人の割引率を  $r_{it}$  ( $t=1, 2 \dots n_{it}$ ) とする。 $Q_i$  を各参加者の長期的な正味誘因とすれば、

$$(3) \quad Q_i = \sum_{t=1}^{n_i} \frac{U_{it}}{\prod_{s=1}^t (1+r_{is})}$$

もし  $Q_i$  がマイナスとなれば、その参加者は組織を去ることとなる。組織を維持するのに必要な最低限度の参加者<sup>10)</sup> が組織を去れば組織は維持できない。たとえば、顧客数が一定数（販売量に換算する）を割れば、組織は倒産することと

9) バーナードの均衡理論を目標関数としようとするくわだては、サイモンに見られる。本稿における組織の目標関数  $Q$  はサイモンのそれよりもより長期的であり、バーナードの「効用のプール」といった考え方に近いと考えられる。なお誘因と貢献についてもかなり異なる。サイモンは参加者を企業家、労働者、顧客の3者とし、それぞれの誘因を売上収入、賃金、商品とし、貢献を製造費、労働、購入価格とする。

Herbert A. Simon, *Models of man*, John Wiley & Sons, 1957, Chapter 10, A Comparison of Organization Theories, pp. 172-177, 宮沢光一監訳『人間行動のモデル』同文館、昭和45年、第10章 組織論の比較、326-337ページ。

10) この参加者をバーナードは限界参加者という。“*Functions*,” p. 44, 訳45ページ。

なる。

$Q_i$  が大きいということは組織参加者の満足が大きいからモラルが高くなり、権限を無批判的に受け入れる無差別圏 (indifferent zone) が広くなる<sup>11)</sup>。

### III—3 組織の目標関数と個人の目標関数との関係

個人の目標関数  $Q_i$  がプラスであるかぎり組織参加者は組織に留まる。また  $Q_i$  が大きいほど好ましいと思うであろう。しかしながら  $Q_i$  は無制限に大きくすることはできない。それは組織全体の成果  $Q$  に制約されると同時に分配率にも関係する。

まず前者について論ずる。いま分配率を一定と仮定すると、参加者は  $Q_i$  を大きくしようとすれば、まず組織全体の成果を大きくする必要がある。それが為には組織の目標関数  $Q$  の増大に協力する必要がある。 $Q$  を大きくすることはどの参加者にとっても好ましいものであり、そこに協働が生じ調和の関係がもたらされる。

次に  $Q$  を一定とし、分配率についていえば、ある参加者の分配率を引上げ  $Q_i$  を大きくすることは、他の参加者の  $Q_j$  を小さくすることである。したがってそこには対立的な関係が生じる。

このように組織には常に成果獲得面と分配面との2面が存在し、それが調和と対立の関係を生じる。

個人の満足を大きくしようとすれば組織全体の成果を大きくしなければならぬ。逆に組織を維持する為には誘因提供能力を大きくし適正分配を行い個人の満足を高めなければならない。

このようにして、組織と個人との調和と対立という関係を正しく把握し、全体と個の弁証法的統一の立場に立つのがバーナードの組織論である。この組織論はゲームの理論や、組織スラックの理論などの個を主体とする組織観とは本質的に異なるのである。最近におけるバーナードの後継者と考えられている人々が、行動科学として全体よりも個を重視することによりますますバーナード

11) 無差別圏については、*Ibid.*, pp. 167-171, 訳175-180ページ参照。



から離れて行くように思われる。

#### IV 企業経済学の目標関数

企業経済学においては企業家という支配者が存在し、その個人目標が組織(企業)の目標となる。企業家の個人目標は企業家に所属する利益の最大化であるが、この場合でも誘因と貢献との関係が成立する。

企業家の誘因は利益であるが、その貢献はその機会原価である。この場合の機会原価は企業家が他に投資すれば得られると考えられる収穫である。したがって正味誘因は超過利益となる。企業家も短期的な正味誘因を求めるのではなくて、長期的な正味誘因を求めるであろう。

いま  $t$  期 ( $t=1, 2 \dots \infty$ ) の利益を  $E_t$  とする。問題を簡単にする為に利益は留保されず全部配当されると仮定する。したがって  $E_t$  は同時に  $t$  期の配当となる。 $t$  期の機会原価を  $L_t$  とすれば  $t$  期の超過利益  $P_t$  は

$$(4) \quad P_t = E_t - L_t$$

$P_t$  を割引率  $k_t$  で現在価値に割引き合計すれば長期的な正味誘因が求められる。これは正味現在価値 ( $W$ ) と呼ばれる。次の式で示す。

$$(5-a) \quad W = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{P_t}{\prod_{s=1}^t (1+k_s)}$$

この  $W$  が企業家の目標関数をなすものであり、企業家の無形資産とよばれるものである。

なお  $W$  の計算は通常は誘因としての利益の時間的な割引を行った合計、すなわち企業価値から企業の正味資産(資産から負債分を控除したもの)  $C$  を控除して求められる。したがって (5-a) 式は次のように変形できる。

$$(5-b) \quad W = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{E_t}{\prod_{s=1}^t (1+k_s)} - C$$

正味資産 ( $C$ ) が企業の長期的貢献であることの証明は、期間的貢献である出資者の機会原価  $L_t$  は、企業の正味資産 ( $C$ ) と割引率  $k_t$  との積として求

められる。したがってこれの現在価値の合計は  $C$  となる。

$$L_t = k_t \cdot C$$

$$\sum_{t=1}^{\infty} \frac{L_t}{H(1+k_t)} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{k_t C}{H(1+k_t)} = C$$

(5-b) 式をより一層簡単にする為に  $E_t$  を一定  $E$  とし、また割引率  $k_t$  も一定  $k$  とすれば、

$$(5-c) \quad W = \frac{E}{k} - C$$

となる。かくて企業家の目標関数  $W$  は企業家の無形資産であることが一層容易に理解される。 $W$  がマイナスであれば企業家は事業を停止する。

なお  $t$  期の利益 ( $E_t$ ) はすべて配当されると仮定したが、利益の一部が留保されるときには2重計算を避けるために留保分を控除する必要がある。すなわち  $E_t$  は配当となる。

## V 組織の期間的目標

第3節に示した  $Q$  は組織の目標関数である。これは(2)式に示した通り、組織参加者個人の期間的な正味誘因 ( $U$ ) を現在価値に割引いた合計で示される。この場合  $U_t$  はそのまま期間的な目標とならない。なぜなら  $U_t$  には内部へのプール分 (留保) は含まれていないからである。その理由は  $t$  期のプール分は再投資され、その再投資された収穫が将来分配される時期に計算に加えられるから、 $t$  期 (プールされる時期) に計算に加えられると2重計算となるからである。したがって  $t$  期の期間的目標はその期の留保分を控除する前のものでなければならない。これを  $U_t$  と区別するために  $U^*$  とする。 $t$  は省略する。

なお長期目標と期間的目標との関連であるが、目標関数としての  $Q$  はボーイング・コンサーンとしての無限持続的な組織の目標関数である。したがってこの計画化の為には、一方では個別計画が必要であり、他方では期間計画が必要である。個別計画については主として設備計画のような長期的な個々の計画

を個別に行なう。これに対して期間計画では、総合的な組織全体の計画を期間にくぎり計画する。

期間的成果  $U^*$  が大きいことは望ましいことであるが、あまり期間的にのみ注目し、その期にのみ生じる収穫の可能な投資に限定するとき、 $Q$  を犠牲にすることとなる。このように  $Q$  を犠牲にして  $U^*$  の最大を志向することを短期的観点とよぶならば、 $Q$  を犠牲にしないですなわち  $Q$  を最大にするという前提に立った上での  $U^*$  の増大をはかることを長期的観点と称する。したがって期間的目標の場合は常に長期的観点に立つことが前提とされる。

いま出資者、従業員、原材料提供者、顧客よりなる組織を仮定する。それぞれの参加者の数（それぞれの単位で測定する）を  $a_1, a_2, a_3, a_4$  とする。 $a_1$  は株式数、 $a_2$  は従業員数、 $a_3$  は購入原材料量、 $a_4$  は販売量とする。在庫は存在しないと仮定する。したがって  $a_4$  はまた同時に生産量でもある。

次に誘因として  $y_1$  を出資者への1株当りの配当、 $y_2$  を従業員への1人当りの賃金、 $y_3$  を原材料提供者への単位当りの材料費とする。また単位当りの貢献をそれぞれ  $x_1, x_2, x_3$  とする。これらはそれぞれの機会原価である。 $x_1$  は他に投資すれば獲得可能な収穫、 $x_2$  は他に働けば獲得可能な賃金、 $x_3$  は他に販売すれば獲得可能な原材料価格となる。顧客については一定の品質における価格差を正味誘因とする。この場合価格は品質とは逆で、顧客にとっては低いほうが好ましいと考えられるから、それぞれの価格にマイナスを付け誘因と貢献とする。製品価格を  $y_4$  とし、競争企業の代替的製品価格を  $x_4$  とする。誘因は  $-y_4$ 、貢献は  $-x_4$  となる。したがって正味誘因は

出資者…… $(y_1 - x_1)a_1$

従業員…… $(y_2 - x_2)a_2$

原材料提供者…… $(y_3 - x_3)a_3$

顧客…… $\{(-y_4) - (-x_4)\}a_4 = (x_4 - y_4)a_4$

また内部への留保分を  $Z$  とすれば  $U^*$  は参加者の正味誘因と留保とよりなるから

$$(6) \quad U^* = (y_1 - x_1)a_1 + (y_2 - x_2)a_2 + (y_3 - x_3)a_3 + (x_4 - y_4)a_4 + Z$$

また売上高  $y_4a_4$  は配当金、賃金、原材料費、留保、よりなるから、

$$(7) \quad y_4a_4 = y_1a_1 + y_2a_2 + y_3a_3 + Z$$

(7)式を(6)式に代入すれば

$$(8) \quad U^* = x_4a_4 - (x_1a_1 + x_2a_2 + x_3a_3)$$

(8)式より組織の期間的成果はその期の誘因  $(y_1, y_2, y_3, y_4)$  の大きさとは直接的な関係がないことが知られる。

企業経済学においては組織の期間的成果  $P^*$  ( $P_t$  に留保分を加える) は売上から外部と考えられる参加者の誘因を引き、さらに内部と考えられる出資者(企業家)の機会原価を引いたもので求められる。

$$(9) \quad P^* = y_4a_4 - (x_1a_1 + y_2a_2 + y_3a_3)$$

(8)式と(9)式とを比較すれば明らかとなるが、 $U^*$  の場合は  $U^*$  を引上げる為に誘因を操作しても直接的には効果がない。 $a_4$  を増大するか、 $a_1, a_2, a_3$  を少なくするかという、いわゆる生産性の向上のほかはない。これに対して、 $P^*$  の場合は生産性の向上のほかに、出資者以外への誘因(分配分)を引下げることによってもその増大は可能である。

このように組織の経済学においては、成果の問題と分配の問題とを分離することとなる。成果を引上げる為に他への分配を少なくすることは効果のないこととなる。

なお分配は直接的には  $U^*$  の計算には影響しないが間接的に影響する。すなわち分配が公正であり、またその絶対額が大きければ参加者はやる気をおこし生産性が向上し、成果が増大する。そしてこの影響は将来にながく持続されることとなる。

組織が参加者へ正しい分配率と十分な正味誘因を与えるとき参加者の間に好意 (goodwill) が生じる。この好意は組織の将来の成果を引き上げる働きをするから、組織の無形資産と考えられる。組織の経済学ではこの無形資産は組織の共有財産とする。そしてそれによって生じる成果は組織参加者に分配される。

## VI 分 配 論

## VI-1 分配と成果弾力性

成果が大きくなれば誘因がそれに応じて大きくなる参加者と成果が大きくなってもそれ程大きくならない参加者とがある。前者は成果が少なくなれば大きく減少する参加者であり後者は成果が少なくなってもあまり減少しない参加者である。前者の例として出資者をあげることができる。出資者の場合は配当金の変動は極めて大きい。後者の例としては債権者をあげることができる。従業員などはボーナスなどの変動が大きいいためこの中間に位置するであろう。

なお獲得された成果  $U^*$  がマイナスである場合はマイナスの分配も存在する。この場合参加者の期間的誘因は期間的貢献(機会原価)よりも少なく正味誘因はマイナスとなる。しかし組織参加者は必ずしも組織を去るとはかぎらない。なぜならば、組織参加者が組織に留まるか否かの判断となる正味誘因は、過去のものでなくて将来の、しかも遠い将来まで計算に入れるのである。それは期間的正味誘因  $U_{it}$  ではなくて長期的正味誘因  $Q_i$  であるからである。 $Q_i$  がプラスであるかぎり、期間的にはマイナスであっても参加者は組織に留まることとなる。

一般に成果が大きいとき分配が大きくなる参加者は、マイナスの分配もまた大きく負担することとなる。分配の成果弾力性は組織参加者の組織への一体化の1つのバロメーターとなる。もう1つのバロメーターは移動の困難性である。たとえば出資者はその成果弾力性は極めて大きい、資本市場の発達の為に移動が容易であるから、企業(組織)に対する一体観は次第に減じている。これに対して従業員の移動はそれ程容易ではない。とくにわが国の終身雇用制度は移動を極度に困難とする。わが国におけるボーナス制度もまた賃金の成果弾力性を大きくしている。以上によりわが国の従業員の組織への一体化の大きい理由が説明できる。

## VI-2 分配と勢力関係

成果の分配率に関しては公正の原理<sup>12)</sup>などが存在するとしても、なにが公正であるかに関しては種々意見が異なり、正確な解を求めることは困難である。そこには種々の勢力関係が入り込むこととなる。

各参加者は分配に関して交渉する。この交渉に際して勢力の強いものが有利であるならば、参加者は個人で交渉するよりも集団で交渉するほうが勢力が強くなり有利となる。かくて労働組合、消費者団体、地域住民組織などの組織が形成される<sup>13)</sup>。ただしこのような集団による勢力関係は組織参加者の分配をめぐる関係であり、ガルブレスの対抗勢力の理論とは異なる<sup>14)</sup>。

バーナードの組織論は協働関係を重視し、勢力関係についてはあまり言及していない。それが為にバーナードの組織論は労働組合等の役割について無視しているとの批判を生じている<sup>15)</sup>。たしかに、バーナードは対立関係のみを考慮する企業経済学を批判することに重点を置いていた為に、勢力関係にまで十分言及しなかったと考えられる。しかし組織の経済学建設の為には、協力関係と同時に対立関係も等しく重視しなければならない。すなわち組織における調和と対立の関係を正しく理解することが必要となる。

## VII 組織スラック理論との相違

サイアート・マーチによれば「スラック (slack) とは組織を維持するのに必要以上の組織参加者への支給分である。」<sup>16)</sup> この説明によればスラックは組織の

12) なにが公正な分配であるかに関しては、時代と地域によって異なるであろう。正確には測定し得ないが、ある時代ある地域にはある範囲としてなんらかの基準が存在するであろう。この範囲を越えれば社会的な批判を受けることとなる。組織の経済学はどのような分配が公正であるかについては規定しない。

13) 参加者の勢力関係は分配関係であり、成果獲得面では協働関係が存在するとする。

14) ガルブレスの対抗勢力の理論は、大企業の独占力に対して市場の反対側にそれに対抗した独占的組織体が形成されて、それに対抗するという理論、John Kenneth Galbraith, *American Capitalism*, 1952, 参照。

15) 占部都美『近代管理学の展開』有斐閣、昭和41年、166-167ページ。

16) Richard M. Cyert and James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963, p. 36. 松田武彦、井上恒夫訳『企業行動理論』ダイヤモンド社、昭和42年、54ページ。

経済学の正味誘因と類似する。しかしながらスラックには正味誘因以外の浪費と考えられるものも含まれている。たとえば、サイアート・マーチは M. W. レーダー報告を取上げ、フォードモーターが1946年の第 3, 4 期における 5,500 万ドルの損失を出した後 2,000 万ドルだけ（所与の生産量に対して）運営費の削減方法を見出したという事実から、スラックの存在がこの削減方法を可能とすることに関連づけている<sup>17)</sup>。

組織の経済学においては浪費と分配としての正味誘因とを明確に区別する。浪費は資源の無駄な使用であり何人をも益しない。分配は参加者の満足を増大する。

次にサイアート・マーチによれば「環境が悪化すれば、組織スラックはクッションの役割を果す」<sup>18)</sup>「組織スラックが提供するクッションによって企業は逆境のときにも生き残れる」<sup>19)</sup>という。

組織スラックの前の部分すなわち分配部分は、分配であるかぎり、不況の場合は削減可能であり、企業の成果により変動すべきものである。すなわちクッションとなり得る。しかし後の浪費の部分はもともと無駄であるから不況を待たないで好況の際にも削減を行い、それだけの資源を蓄積し、不況に備えることがより企業が生き残れる為には有利である。好況の時に資源を浪費し不況の際に節約するのは、組織が生き残る為のクッションとなるのではなくて、業績を平均化するにすぎない。

第3にはサイアート・マーチによれば、組織スラックは「組織を安定させる為に意識的に創造されたものであると主張するものではなく、実際にそうではない。」<sup>20)</sup>というが、組織の経済学における正味誘因は分配分であるから意識的に創造されるものである。配当や給料（ボーナス等を含む）、製品価格などについても、企業の現在の業績のみならず、将来の展望も考慮し、十分な検討の上

17) *Ibid.*, p. 38, 訳56ページ。

18) *Ibid.*, p. 37-38, 訳56ページ。

19) *Ibid.*, p. 38, 訳56ページ。

20) *Ibid.*, p. 38, 訳57ページ。

決定されるのが普通である。将来の計画もなく、無意識的に超過分が流出するといったものではない。

要するに組織スラックの理論はあくまでも参加者個人が中心であり、全体計画に欠けている。全体よりも個を重視するという立場に立っている。この点が組織の経済学との基本的な相違点である。しかし組織参加者の貢献をその機会原価とし、誘因と貢献の差額に注目する点においては、組織の経済学との類似性を有する。

### VIII 組織の経済学と企業経済学との現実への妥当性の比較

前節までに組織の経済学と企業経済学との相違点を理論的な面から考察した。本節ではこの2つの経済学のうちどちらがより現実を説明するのに適切であるかについて検討する。

従来の企業経済学への批判は主として企業の利潤最大化の仮定にむけられるが、この証明を株式の分散や経営者の行動の分析より行なおうとする。しかしながらこの方法では決定的な根拠を得ることは困難である。なぜなら経営者の動機はなかなか把握が容易ではなく、アンケートなどの方法も、経営者が真実を語るという保証はない。これに対して、出資者側や従業員側の分析は株価や賃金という客観的データが得られるから決定的な証明となり得る。

#### VIII-1 投資家の行動

もし企業経済学が現実にと妥当し、企業は株主の利益の最大化の為に経営されているのであるならば、第3節で示した企業家（企業）の目標関数（ $W$ ）（5-a, 5-b, 5-c）式はマイナスとなってしまう。マイナスになるということは、企業が将来にわたって、その正味資産に対して正常な利益をあげ得ないと投資家が予想していることを意味する。しかるに現在の株式市場において多くの企業では  $W$  がマイナスである。すなわち、1株当りの正味資産が株価よりも高くなっている。とくに土地の含み資産の大きい企業では株価が1株当りの正味資産の数分の1といった企業がかなり存在する<sup>21)</sup>。それにもかかわらず、企業



は解散されずまた経営者は交代されないばかりか、株式資本金に対して一定の配当率が維持されてさえいれば株主より非難されていない。この事実は企業経済学では説明できない。

組織の経済学では説明可能である。組織の経済学では組織の成果は組織参加者の協働によって獲得されたと考える。そしてその獲得された成果は組織参加者に分配され、残りは組織にプールされる。したがって内部留保は分配の残余であり、組織参加者の協働によって獲得されたもので、未分配分と考えられる。このことは内部留保は100%株主のものとは考えられていないことを意味する。これに対して株式資本金は株主の出資金であり、株主のものと考えられている。したがって資本金に対しては最低限度正常な配当金(機会原価)を要求するのである。それが満たされるかぎり、出資者は企業の解散を要求したり、経営者の解任を要求することはない。

企業経済学を基礎とする企業金融論として理論的に一貫性を保ち、企業金融論の代表的著作と考えられる小宮隆太郎・岩田規久男教授の『企業金融の理論』(昭和48年)において、増資はマイナスの配当と考えられ、この両者は相殺されるほうが税金<sup>21)</sup>の負担分だけ節約となり株価がそれだけ高くなって出資者も有利となると次のように主張される。「——企業が一方では配当を支払いながら、同時に他方では増資を行うことは合理的な行動として説明し難い。投資資金を自己資本の形で調達する必要があるときには、企業はその資金源をまず毎期毎期の利潤に求めるべきであり、利潤(法人税支払後)の全額を投資にふり向けても、なお自己資金が不足するときはじめて増資を行うべきである。」<sup>22)</sup>しかしながら現実には企業は一方で配当を支払いながら他方で増資を行い、この両者は相殺していない。この理由についても企業経済学では説明できない。

21) 「デノミ時代の新会社経別法」『ダイヤモンド経済情報』1971年、11月1日において、1株当りの正味資産(土地の含み資産を時価評価する)が企業別に示されているが、当時の株価に比してはるかに高い企業が多く存在するのには驚くほかはない。

22) 個人所得税と資本利得税の差。一般に前者のほうが高い。わが国では後者はない。

23) 小宮隆太郎、岩田規久男『企業金融の理論』日本経済新聞社、昭和48年、227ページ。

組織の経済学では説明可能である。組織の経済学は企業経済学のように配当をたんなる資金の移動(株主の手中の中での)とは考えない。配当は株主の投資に対する誘因(報酬)と考える。そして増資資金は新しい投資であり、この両者は相殺できないのである。具体的に説明すれば、配当して増資する場合は増資資金は資本金となる。すでに論じたように、株主にとっては利益剰余金の形で保有するよりも資本金の形で保有するほうが有利なのである<sup>24)</sup>。

#### VIII-2 賃金格差の説明

次に従業員に対する賃金(ボーナス等を含む)について考察する。企業経済学においては賃金は限界生産力に基づいて決定される。しかしながらこの理論においては、現在とくにわが国において存在する賃金格差や賃金の変動を十分に説明することはできない。また勢力説でも説明できない。

組織の経済学においては、賃金は機会原価としての貢献分に成果分配としての正味誘因が加えられたもので、後者は成果に応じて変動する。したがって長期に渡って安定的に業績の良い大企業の賃金水準が、中小企業のそれよりも一般に高い理由が説明できる。また同一企業においても、業績の良い時期と悪い時期とでは賃金(主としてそのうちのボーナス)に大きな差がある理由も説明できる。

わが国におけるボーナス支給制度は、賃金総額の成果弾力性を大きくする。これが景気変動のクッションとなるのみならず、従業員の組織に対する一体化の原因となるものであり、わが国の従業員の忠誠心の強い理由も説明できる。

わが国においては、企業を一種の協働体と見る考え方が古くから存在した。明治、大正時代における永年勤続番頭に対する「のれん」分けなどの慣習も一種の成果分配である。バーナードの理論がその出版元であるアメリカよりもわが国において一層愛好され、一般化されようとしているのは、わが国におけるこのような伝統的精神がその理解を容易にしていると考えられる。この意味に

24) その他配当の場合は増資に応ずるかどうかの選択権がある。山田保(稿)「配当政策と株価形成—MMの配当無関係説および小宮隆太郎教授・岩田規久男講師の配当政策論、批判—」『経済理論』和歌山大学経済学会、第136号、1973年、11月号、45-62ページ、参照。

において組織の経済学もまたわが国において最も速やかに理解されうると考えられる。

### VII—3 経営者の社会的責任論

企業経済学においては、企業目標は企業家に所属する利潤の最大化であるとする。これ以外の目標をとることは目標関数から見て不可能である。したがって企業家(出資者)以外への責任は制約条件となるほかはない。制約条件とは最低限度ある制約点までは要求されるが、その制約条件を越えて行う自発的な行為は成果に加えられない。したがって制約条件ギリギリの線で行うことが最も利潤を大きくする場合、その方法による経営者は最も有能な経営者ということとなる。

今日経営者に要求されている責任論はその積極的な、自発的な責任感である。すなわち制約条件を越えて行う積極的な行動が望まれているのである。このような制約条件を越えて行う行動は、企業経済学においては成果に加えられないが、組織の経済学では成果に加えられる。

このように企業経済学においては出資者以外への責任は経済的成果に加えられるために、社会的責任か経済的責任かといった二者択一的な態度とならざるを得ない。これに対して組織の経済学では出資者以外への経済的報酬は経済的成果に加えられるから、経済的責任は社会的責任に包摂されることとなる。

現代の企業会計制度においては、最終的な成果は利益で示される。このことは企業会計制度は企業経済学を基礎としていることを示している。しかしながら、このような制度においては経営者の社会的責任度を知ることはできない。これに対して、先般産業新聞紙上において利益に経営者の社会的責任度を加えた成果を考え、これより企業のランク付けを行っている<sup>25)</sup>。このような成果論の理論的な基礎付けは組織の経済学によって可能となるものである。

25) 日経産業新聞、昭和48年10月16日、17日、100社の社会的貢献度のランキングを発表している。

## IX む す び

バーナードの組織論は参加者の協働関係を中心的課題とし、とくにその経済的側面を組織均衡理論とした。本稿においてはさらに組織の経済学として展開し、目標関数を作成し、企業経済学と対比させることとした。組織の経済学には組織参加者の協働と対立、調和と勢力関係が、弁証法的に考察されている。

ニュートンの運動法則(古典力学)が運動速度が遅いときにのみ妥当する特殊理論としてアインシュタインの相対性原理に包摂されるように、企業経済学も企業家(出資者)が特に勢力の強い参加者(支配者)としての特殊理論であり、組織の経済学に包摂されるのである。古典力学が地球的スケールではともかく、光速に近い運動速度の記述を必要とするマクロ、ミクロのスケールでは妥当しないように、企業経済学も小規模企業が主体である自由競争経済ではかなりの記述性を有するが、現在のように大規模企業を主体とする産業経済を説明するには不可能な現象が多い。本稿においては、証券市場における投資家の行動や配当政策、労働市場における賃金格差と賃金の変動、および経営者の社会的責任論において、企業経済学では説明できない現象が、組織の経済学では説明可能であることを示した。

アダム・スミスの「利己心」や「個人主義」はバーナードによって「利己心と利他心」、「個人主義と全体主義」として弁証法的に統一されることとなった。スミスの「自由放任」を否定したケインズ理論よりも一層革命的な理論であると考えられる。